

# 加强科研院所文化建设 促进科研院所发展

## Strengthening Academy and Research Institute Culture Building, Promoting Academy and Research Institute Development

王西宁

Wang Xining

(广西科学院 南宁 530031)

(Guangxi Academy of Sciences, Nanning, 530031)

**摘要** 论述科研院所文化的内涵和作用, 科研院所文化与科研院所管理的关联性, 提出我国科研院所文化建设中存在的主要问题及科研院所文化建设的一些途径。

**关键词** 科研院所文化 科研院所管理 科研院所文化建设

**Abstract** The article presents the connotation and the function of academy and research institute culture, and makes a recent illustration of relations between academy and research institute culture and academy and research institute management; and the problems in the construction of chinese academy and research institute culture; several ways in practice for strengthening academy and research institute culture building.

**Key words** academy and research institute culture, academy and research institute management, academy and research institute culture building

中图法分类号 G311

有学者将科学管理的发展划分为3个阶段, 一是以泰罗制为代表的“机械型”阶段, 即标准任务, 标准条件和高奖励严罚规的硬性管理; 二是以行为科学为代表的“协调型”阶段, 即x-y理论, 团体力学理论等; 三是以企业文化为代表的“创造型”阶段, 即“以人为本”的现代管理理论。企业文化理论这一人类文明成果, 80年代在国外刚刚形成, 就被改革开放的中国所接受和理解, 1992年, 党的十四大报告中提出“搞好企业文化”的任务, 1993年《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中又进一步强调要“加强企业文化建设”。企业文化作为一种新的而且行之有效的管理理论普遍受到我国企事业单位的重视, 在转轨变型时期, 科技管理人员也开始探索自己的文化, 并提出了“科研院所文化”理论。研究科研院所文化, 有利于发掘科研院所资源, 提高科研院所管理水平。本文就科研院所文化

的建设，谈一些粗浅的认识。

## 1 科研院所文化的内涵与科研院所文化建设的作用

### 1.1 科研院所文化内涵

科研院所文化，是由企业文化（corporate culture）引伸而来的，在文化层次中属组织文化，是一种亚文化。科研院所文化中吸收了行为科学、公共关系学、决策科学、管理学、哲学、社会学、心理学、伦理学、经济学等多门学科的精华，在理性与科学的基础上强调人的精神、道德和心理作用，把科研院所看作是由某种精神力量凝聚起来的整体。<sup>[1]</sup>根据各种组织文化的理论和其他行业的经验，“科研院所文化”是科研院所全体人员在长期的共同劳动进程中形成具有该院所特色的群体意识、院所精神、价值观念、科研成果及文化氛围等整体形象的总和<sup>[2]</sup>。也可以说是在社会文化和现代意识下所形成的具有科研院所自身特点的一种群体文化，是社会文化在科技领域的特殊体现，它既受社会文化的影响和制约，又丰富了社会文化的内涵。科研院所文化结构形式主要包括：

1.1.1 精神文化 精神文化是科研院所文化系统中的核心文化，它深深内化于全体成员的心理素质之中，是科研院所的精神支柱和活力源泉。它包括：（1）科研院所哲学：我国科研院所哲学思想培育有两个层次，一是马克思主义哲学的世界观和方法论，是科研院所成员的世界观；一是科学研究的微观方法论。（2）科研院所价值观：全体成员共同的行为取向和信念，科技是第一生产力和全心全意为人民服务的宗旨的文化心态和观念形态。（3）科研院所精神：实事求是，不断开拓创新的奉献精神，团结协作攀高峰的群体意识。（4）科研院所道德：忠于职守，报效社会，经济效益与社会效益并重的观念。

1.1.2 行为文化 即诚实守信的职业道德，科学的管理，严谨的作风和严格的纪律。它包括：（1）科研院所目标：具有全部科研、开发、经营、服务活动和文化行为的导向作用。战略规划 and 当年实施计划目标；有体现社会整体利益和全局目标；有体现职工主人翁地位和满足个人需要，个人实现目标。（2）科研院所制度：遵循“以人为本”原则，规章制度科学化、定量化、系统化与倡导和鼓励全体人员自觉性、创造性相结合，体现价值观念。（3）科研院所民主：是一种“以人为本”的价值观和行为规范，包括全体人员的民主意识、民主权利、民主义务等。（4）科研院所文化活动：包括文体娱乐活动，福利性活动，技术性活动（教育培训、劳动竞赛）和思想性活动（法制教育、政治学习等）。（5）科研院所人际关系：营造一个和谐亲密、团结协作的人际关系氛围。

1.1.3 物质文化 指科研院所文化中处于物质状态和物用状态的文化元素的综合概念，它包括：（1）科研院所环境：工作环境，院所容貌，主要是建筑群体的布局结构，室外绿化室内美化和环境卫生。生活环境：指居住条件和服务设施等。（2）科研院所器物：指科研院所的科技成果、产品及服务，科研、开发手段（图书资料、设备工具），福利水平等。（3）科研院所标识：包括两方面，一是科研院所的名称，知名度和美誉度，是科研院所追求的重要指标；二是科研院所的象征物，是一种反映科研院所个性的视觉标识。

### 1.2 科研院所文化建设的作用

1.2.1 导向作用 具有特色的科研院所文化一旦形成，就会具有一种特定的文化定势。表现出一种内在的号召力，能引导全体职工，把个人的理想、观念和行为追求拴系在院所目标上，同院所的发展目标相一致，从而调动了人们的积极性，形成一股力量，为实现既定目标共同

努力。

1.2.2 约束作用 科研院所文化中的精神、道德、制度对每个科技工作者的行为都起着一种约束作用。一方面科研院所主体通过观念、信念和制度文化实现自我约束、自我管理、自我控制；另一方面，科研院所制定的规章制度、行为准则、行为规范也无形地约束着每个人的道德行为，不可逾越，从而启发人们的自觉行为，保护良好的职业道德，才能使科研院所的研究、开发、管理工作正常有序运转。

1.2.3 凝聚作用 从社会心理学角度研究，凝聚力的产生主要是心理因素，而物质因素次之。院所精神一经形成群众的心理定势，便会产生极大的凝聚力量。科研院所正是靠这种内在的凝聚力使全体职工产生实现目标的认同感、使命感、自豪感，并形成一种对院所的向心力，使全体职工的动机、行为都凝聚到院所的共同目标上，把自己的命运与院所整体联系在一起，努力实现自身价值，萌发出强烈的依赖感和归属感。

1.2.4 激励作用 激励是一种精神力量和状态，起加强、激发和推动作用，并引导科研、开发、服务、经营等行为指向目标。科研院所文化能在全体职工中培育和树立共同理想，使每个人的精神需求得到满足，而这种精神因素就会成为激励和调动职工发挥积极性、主动性和创造性的动力源泉。心理学认为，激发动机，强化行为，要有一个激励人们的目标。可见，目标是动力、是方向。要把职工的切身利益和科研院所目标联系起来，实施教育，使大家齐心协力完成院所的奋斗目标。

1.2.5 辐射作用 科研院所文化是整个社会文化的重要组成部分，既受社会环境的制约，又对社会文化有较强的影响作用。科技作为“第一生产力”对社会的辐射面最大，现代科学管理，先进的科研手段、一流的科研成果，一流的科技服务将产生一种强大的辐射作用，使科研院所的知名度和社会形象大大提高，产生良好的社会效应。<sup>[3]</sup>

## 2 科研院所文化建设的现状及应注意的几个问题

### 2.1 科研院所文化建设的现状

科研院所文化是随科研院所的建立即产生而客观存在的，但作为一种管理理论，目前尚鲜为人们所熟知，仍处在研究和完善阶段。科研院所文化据其形成过程可分为“自然科研院所文化”和“自觉科研院所文化”两种。自然科研院所文化是科研院所全体成员在长期工作生活中自然形成的，没有上升为理性的一种观念意识、方法习惯之和。自觉科研院所文化则是独具慧眼的领导者为实现科研院所目标，有意识、有组织地培养一种思想、一种精神和群体意识及其塑造的科研院所形象的总和。目前，绝大多数科研院所仍处于经验管理的自然科研院所文化时期。主要表现在：第一，从总体上看，许多科研院所乃至院所的管理者不了解科研院所文化的内涵，也不知道科研院所文化的性质和作用。有的甚至错误地认为科研院所文化建设属精神文明建设，是党委的事，与行政无关；建设科研院所文化，就是举办文化活动等，这恰是只见其表不见其里，也正是科研院所管理滞后的体现。第二，很多科研院所不能全面地把握自己的院所文化现状，不能把院所文化有机地融合在院所两个文明建设之中，因而很难提出切实可行的，可操作的科研院所文化建设的具体方针政策。第三，科研院所的价值观，院所成员的群体信念和院所精神的塑造，尚处于潜意识状态，院所文化只是处在自发阶段，不能把握科研院所文化的本质特征，只是简单地模仿其它行业文化的建设模式。<sup>[4]</sup>

科研院所和我国的企业一样，没有象西方国家那样全程经历过科学管理，协调性管理和

当代管理的3个阶段，管理理论落后，管理人员普遍素质不高，管理水平普遍偏低。首先，表现在院所管理观念陈旧。相当一部分科研院所的管理思想还停留在计划经济时期，缺乏现代市场观念、竞争观念、效益观念、创新观念、开放观念和战略观念等，仍习惯于吃“皇粮”，跟市场经济要课题，要经费的意识不强，片面追求出论文和成果获奖，往往造成“两张皮”和低水平重复的现象，还普遍存在着“见事不见人”的管理倾向。其次，院所管理方法落后。多数科研院所仍处在经验管理阶段，或者是经验管理到科学管理的过渡时期，没有科学的定量管理，监督无力，评估不足，客观性不强，对系统工程和科学决策等缺乏实践，很多情况下仍然靠管理者的主观臆断办事，管理工作僵化。再次，管理机构不健全，机制不灵活。科研院所管理机构臃肿，人浮于事，部门之间相互扯皮现象依然存在。院所既不为自身的生存、成长和发展操心，也不对科研经营的效果承担本应由自身承担的社会责任，缺乏市场竞争实力。<sup>[1]</sup>我国现阶段的经济和社会快速发展，许多管理者的心理、文化、素质却没有充分准备，管理概念和管理方法也没有上升到科研院所文化这个管理高度。

## 2.2 科研院所文化建设中应注意的几个问题

2.2.1 避免脱离实际 科研院所文化理论的提出，给科研院所推行现代科学管理创造了契机，但由于经济文化和社会制度的差异，西方科学管理在现阶段还有很多不适合我国国情，对我们来说，应以“拿来主义”的态度，加以借鉴，吸取其中的营养，将它中国化(sinocization)，避免照抄照搬，简单模仿。

2.2.2 避免搞形式主义 科研院所文化建设是一项系统工程，需要院所全体成员共同来培育和开发。一个具有鲜明个性的科研院所文化，需要做长期的艰苦的基础性工作，不能急功近利，尤其是我们科研院所领导不应该急于求成而闭门造车，采取短、平、快战术。否则就像制作蝴蝶标本，将充满生命精灵的物体，变成枯萎的东西而不能享受到翩翩起舞的魅力。失去生命力的科研院所文化，就会变成没有价值的文化装潢。

2.2.3 避免本末倒置 科研院所文化强调科研院所管理中的内涵的开掘，认为科研院所运行中形成一种人们共享的价值、信仰和行为准则，对它的把握是至关重要的。而对科研院所文化望文生义，把院所文化的枝叶当作根本，最典型的是把科研院所文娱活动、体育比赛等同于科研院所文化建设，把单纯的计划、纲领、标语和口号做成名牌或镜框挂在墙上，就认为是大力开展科研院所文化了，这种现象正是混淆了目的和手段之间的关系。

## 3 加强科研院所文化建设

科技体制改革的深化和社会主义市场经济体制的建立，对传统的院所文化提出了挑战，在激烈的市场竞争中，科研院所要求得生存、发展、壮大，在未来社会中树立良好形象，就要构建和塑造新型的科研院所文化。在当前的历史条件下，对科研院所的经营管理者提出客观要求。

### 3.1 科研院所文化建设的关键是提高院所管理者的素质，完善管理机制

院长负责制决定了这一核心作用，领导者的理想、信念、道德修养、政策水平乃至性格气质，不仅对院所职工产生巨大的模仿效应，而且对院所的战略定位、价值取向、学科发展、人才培养等具有重要影响和决定作用。科研院所领导者素质的高低、管理水准直接影响着科研院所文化的质量品味。

科研院所领导者最重要的精神与素质就是创新。因为一个科研院所的生命在于创新。在

激烈的市场竞争中,离开了创新,因循守旧就会变得毫无竞争力而遭淘汰。科研院所管理需要创新,包括科研创新、技术创新、产品创新、经营方式创新、组织和制度创新等。科研院所领导者最重要的任务应该是构筑和维护科研院所全体职工正确的价值观,并为共同的目标而奋发努力。时代要求科研院所领导者必须从单一的专家型向综合文化型转化,提高自己的综合素质和管理水平,建立科学的、现代的、符合科研院所实际的管理机制,并以身立教,树立起领导权威,自觉倡导具有自己院所特点和个性的优秀科研院所文化,使科研院所文化真正成为院所全体职工的心魂。

### 3.2 科研院所文化建设的根本是强化“以人为本”的管理,全方位提高职工素质

美国学者杜拉克认为,对 Knowledge worker (知识型工作者),重要的在于调动内在的积极性和创造性。因为体力劳动是“外在”的表现,它的结果是“效率”,而知识型劳动则是“内在”,它的结果是“有效率”,所以创造意识是我们科研院所文化着重开发的。<sup>[5]</sup> 科研院所文化强调的是关心人、尊重人、理解人、发挥人的主观能动精神,激发人的创造热情,挖掘人的潜在能力,全方位提高职工素质。因为人是文化的主体,人的素质高低决定着科研水平和产品质量的优劣。要通过多种形式和方法来培养职工的责任感和事业心,激发他们的集体主义和主人翁精神。只有职工的人格完善和自身解放才能充分发挥自己的积极性和创造性。

### 3.3 科研院所文化建设的重要内容是加强科研院所的制度建设

科研院所制度是科研院所文化的框架。科研院所的各项规章制度以及全体人员对这些制度的认识和态度都属于制度文化的范畴。随着科技体制改革的深化和社会主义市场经济体制的建立,传统的院所规章制度,有些已不能适应变化了的现实,因此必须改革,及时建立健全切合实际的行之有效的规章制度。诸如科研院所管理目标责任制、现代科研院所的理事会决策制和监事会监管制等。要引入竞争机制,制定某些特殊的自身独有的制度,以倡导科研院所的价值观念,使科研院所成为发展人的个性,施展人的才华的舞台,将全体职工的动机和行为都凝集在科研院所的总体目标上。加强科研院所规章制度的建设,是科研院所文化建设的重要组成部分。

### 3.4 科研院所文化建设的最终目标是树立良好的社会形象

科研院所形象是科研院所文化的综合反映,是科研院所全体成员在长期的科研、开发、经营、服务中建立在社会公众心目中的总体印象。它主要包括科研院所的“硬件”和“软件”两方面。“硬件”是科研院所行为与精神的显现和外化结晶,是科研院所文化的载体。它表现为充足的科研经费、优良的科研和开发条件、丰富的科研成果、一流的产品、优厚的职工待遇、国内外的名气和某些学科的国际领先水平等。“软件”是科研院所的内在质量,也是科研院所文化的核心内容。科研院所的价值观念、行为准则,科研和开发水平都直接关系到科研院所的生存和发展问题,关系到科研院所的地位和声誉问题。因此在社会主义市场经济条件下,科学技术要面向经济建设,促进经济和社会发展,以一流的管理、一流的成果、一流的服务造福于人民,报效于国家,树立起全心全意为人民为社会服务的神圣而崇高的科研院所形象。这就是科研院所文化建设追求的最终目标。

科研院所文化作为一种管理理论具有超前性,正确认识科研院所文化理论的超前性与目前我国科研院所管理的滞后性,将有利于我们认识自己,找准起点,明确重点,更快的发展。

(下转第45页)

行集中管理。强化公有意识，树立海洋科技档案为社会公益服务的思想，逐步改变过去由各个项目承担单位拥有的分散现象。

(2) 探讨海洋科技档案资料共享的管理机制，制订出档案资料的互相交换、互相利用、互相转让等管理规定，逐步改变不同部门间封锁资料的状况，以及重复研究的现象，减少国家不必要的经济投入。

(3) 建立海洋生物标本档案馆，试图利用海洋科学机构的条件（人员编制、场地管理设备），实行双层管理，对口指导，把我区历次调查的生物标本归集到馆内统一保存，以供全区性科研、教学、参观等使用，保护海洋科技档案资料的完整性。

总之，广西海洋科技档案管理必须尽快改变现状；建立一套适应于广西未来海洋经济、科研以及国土需要的管理模式，发挥海洋科技档案的作用，以更快的步伐迈进海洋综合管理的快车道。

### 参考文献

- 1 蒋巧媛，邓庆焜. 试谈当前科研课题管理中的问题和对策. 广西科学院学报，1995，(3，4)：85~88.
- 2 侯金义. 浅谈海洋行政管理与海洋执法监察. 海洋信息，1996，(4)：2~3.

(上接第 31 页)

ATM 通信网络中，ATM 交换机取代传统的交换机，使业务得到极大扩展，不仅包括现阶段的 ISDN 业务如发语音、计算机数据等，还具有向 B-ISDN 升级的能力，因此，ATM 技术在 B-ISDN 通讯网中扮演重要的角色。

### 参考文献

- 1 夏大平，卢克盛. 新一代网络技术. 计算机工程，1995，(3)：53~60.
- 2 马丁·德·普瑞克著. 异步传递方式. 宽带 ISDN 技术. 北京：人民邮电出版社，1995. 55~58.
- 3 Barry phillip. ATM—From sea to shining sea. DATA COMMUNICATION，1993，(10).

(上接第 42 页)

### 参考文献

- 1 胡正荣等. 企业文化现代企业之魂. 北京：中国水利水电出版社，1995. 12.
- 2 唐朝烛. 对科研院所文化几个问题的思考. 科坛文明天地，1995，(5)：31.
- 3 孙丽安等. 医院文化建设初探. 中国医院管理，1996，(12)：17~18.
- 4 顾伟民. 浅析医院文化的现状及其塑造. 中国医院管理，1997，(3)：21~22.
- 5 周锦尉. 企业家精神与企业文化. 中国企业家，1996，(5)：20.